Canadian Centre for Management Development

1992-93 Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-90
ISBN 0-660-56594-3

Printed on recycled paper

Imprimé sur du papier recyclé

1992-93 Estimates

Part III

Canadian Centre for Management Development

92-04010/

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. Thus, the table of contents provides a detailed guide to the contents of each section, also a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. Finally, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 — 5
B. Use of 1990-91 Authorities — 6

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992-93
   1. Highlights — 7
   2. Summary of Financial Requirements — 8
B. Recent Performance
   1. Highlights — 9
   2. Review of Financial Performance — 10
C. Background
   1. Introduction — 11
   2. Mandate — 12
   3. Program Objective — 13
   4. Program Organization for Delivery — 13
D. Planning Perspective
   1. External Factors Influencing the Program — 16
   2. Initiatives — 17
   3. Update on Previously Reported Initiative — 17
E. Program Effectiveness — 18

Section II
Analysis by Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment — 19
B. Research — 23
C. Management Services — 28

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
   1. Financial Requirements by Object — 32
   2. Personnel Requirements — 33
   3. Capital Expenditures — 34
   4. Transfer Payments — 35

5. Net Cost of Program 36
6. Charges between Appropriations 36

References 37

Topical Index 37

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
	Canadian Centre for Management Development		
5	Program expenditures	**10,398**	10,694
(S)	Contributions to employee benefit plans	**959**	968
	Total Program	**11,357**	11,662

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
	Canadian Centre for Management Development	
5	Canadian Centre for Management Development - Program expenditures and contributions	**10,398,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates				1991-92 Main Estimates
	Budgetary			**Total**	
	Operating	Capital	Transfer payments		
Management Orientation, Development and Assessment	5,487			**5,487**	6,057
Research	985		250	**1,235**	1,439
Management Services	3,711	924		**4,635**	4,166
	10,183	**924**	**250**	**11,357**	11,662

B. Use of 1990-91 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	**Actual Use**
Canadian Centre for Management Development			
5 Program expenditures	9,882,000	10,131,000	**9,789,231**
(S) Contributions to employee benefit plans	857,000	919,000	**919,000**
Total Program - Budgetary	10,739,000	11,050,000	**10,708,231**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992-93

1. Highlights

Highlights for the Canadian Centre for Management Development during fiscal year 1992-93 are as follows:

- throughout 1992-93, the Centre plans to offer 414 courses, seminars and other events to an estimated 10,375 senior managers. This represents approximately 28,995 participant training days or an average of 3.9 training days for each member of the Executive Group. Of this number, close to 4,000 participant training days are related to activities that will be developed in co-sponsorship with departments. Also, 32 % of the offerings will be held in the regions (see pages 19-22);

- based on the success of the first Advanced Management Program, the Centre will be offering a second program which has started in 1991-92 and will be completed in 1992-93 (see page 21);

- the Centre will also design 178 course days (see pages 20-22);

- the Centre will continue to develop its case studies at the rate of 25 per year (see page 21);

- it is expected that the results of six to eight research projects will be published and that eight to ten new projects will be selected for funding (pages 24-26);

- the Centre will continue its annual John L. Manion lecture series (see page 26);

- the Centre will undertake to organize roundtables for deputy and assistant deputy ministers (see page 21);

- in view of the changes to the structure of the management category, the Centre will offer a new leadership development program conceived for executives who have not attended an orientation program in the last five years or more (see page 20); and,

- the Centre will continue to make use of modern technology such as interactive video-conferencing in its Leadership link-up programs in order to reach out to managers in the regions (see pages 16-17).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Change
Management Orientation, Development and Assessment	**5,487**	5,337	150
Research	**1,235**	1,266	(31)
Management Services	**4,635**	4,719	(84)
	11,357	11,322	35

Explanation of Change: The financial requirements for 1992-93 are 0.3% or $0.035 million higher than the 1991-92 forecast expenditures. This change is due primarily to:

- increases in salaries and wages ($126,000);
- offset by a transfer to Supply and Services Canada for the refinancing of the mandatory purchasing services ($86,000).

Explanation of 1991-92 Forecast: The 1991-92 forecast (which is based on information known to management as of November 30, 1991) is $0.340 million or 2.9% lower than the 1991-92 Main Estimates of $11,662,000 (see Spending Authorities, page 5) due to the reduction imposed by the February 26, 1991 Budget.

B. Recent Performance

1. Highlights

Fiscal year 1990-91 marked the first year of full operations where the Centre fulfilled its mandate. The highlights for that year are as follows:

- the first phase of the Advanced Management Program was completed;
- 24 orientation courses were conducted;
- 14 courses which focused on a particular function, skill or management situation were developed and conducted;
- 203 seminars, workshops and armchair sessions were developed and conducted;
- 33 cases were published;
- in addition to the publication of four research projects, the Centre held its first annual John L. Manion lecture;
- the Centre has also put in place a publishing program in order to provide our clients with the results of our research findings;
- the organization was consolidated in order to reduce the number of vice-principals and to adopt a client-oriented approach as per PS 2000;
- a long term plan for the use of technology in training was developed and internal automation services were improved; and,
- improvements were made at the Touraine Campus and the classrooms at the De La Salle campus were completed.

The most important highlights for fiscal year 1991-92 are as follows:

- the legislation creating the Centre as a departmental corporation was proclaimed on December 1, 1991;
- the second and third phases of the Advanced Management Program were successfully completed and phase one of the program is being offered once more;

- the Centre organized an interactive videoconference in the course of its Leadership link-up nation-wide conference;
- the Management Trainee Program was developed and is being delivered;
- 23 orientation courses are being offered;
- 29 courses which focus on a particular function, skill or management situation are being offered;
- 199 seminars, workshops and armchair sessions are being offered;
- in addition to the publication of 11 research projects, the Centre is holding its second annual John L. Manion lecture;
- a long term improvement plan to the facilities of the Touraine campus was approved by the Advisory Council.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Management Orientation, Development and Assessment	5,786	5,359	**427**
Research	1,000	930	**70**
Management Services	3,922	4,450	**(528)**
	10,708	10,739	**(31)**

Explanation of Change: The 1990-91 expenditures were $31,000 or 0.1% lower than the Main Estimates. The differences between planning elements were due mainly to the fact that capital expenditures were delayed and put towards the Advanced Management Program and the expansion of regional offerings.

C. Background

1. Introduction

On April 14, 1988, the Prime Minister announced the creation of the Canadian Centre for Management Development (CCMD), dedicated to excellence in teaching and research into public sector management, enhancing public sector management capabilities, and promoting a strong corporate culture in the federal public service. On March 27, 1991, new legislation entitled Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-34) received Royal Assent and the act was officially proclaimed on December 1st, 1991.

It provides for the creation of a departmental corporation operating at arm's length from the government under the general direction of a Board of Governors. The composition of the Board is to be equally divided between public and non-public sector representatives. The Clerk of the Privy Council is the Chairman of the Board. Among other public sector representatives, the Secretary of the Treasury Board, the Chairman of the Public Service Commission and the Principal of the Centre are ex officio governors.

The Centre brings together leading practitioners and scholars to help further develop the art and science of management in a public sector context. Its doors are open to senior managers from all parts of the country.

The Centre focuses on the orientation, training and development of senior managers in the federal sector. It also has a capability to undertake management research and to develop teaching cases to enhance and broaden the range of management courses offered by the federal government. There are two campuses. One is located at Gatineau (Touraine), Quebec; the other is situated in the historic De La Salle Academy on Sussex Drive in downtown Ottawa. In addition to housing the headquarters of the Centre, the central location of the Academy facilitates the participation of senior executives in seminars and non-residential courses. Courses are also offered at existing facilities in most regions of Canada.

The primary clientele of the Centre includes all members of the Executive Group, Deputy Ministers, Senior Governor-in-Council appointees, managers from the Employment Equity groups at one level below the Executive Group and, managers selected for the Career Assignment Program, the Management Trainee Program and Interchange Canada. Training of other public servants and managers remains the responsibility of the Public Service Commission, departments and agencies. The programs are also offered to small numbers of senior public and private sector officials and academics from post-secondary institutions who participate either as lecturers or as students of the Centre.

2. Mandate

The mandate of the Centre reads as follows:

- to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purposes, values and traditions of the Public Service;

- to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change, including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society, and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;

- to help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development;

- to develop within the Public Service and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada;

- to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

- to study and conduct research into the theory and practice of public sector management; and

- to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.

3. Program Objective

The program objective of the Canadian Centre for Management Development is to assist managers in developing the conceptual, analytical, decision-making, problem-solving and implementation skills critical to meeting the current and future management challenges in the federal government, including responding to the changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society; to assist managers in understanding the policies, operation, organization, dynamics and traditions of the federal government and in managing government programs, services and personnel, efficiently and effectively, in a context of employment equity; to broaden the knowledge base related to the theory and practice of public-sector management; and to further exchanges between senior private and public sector officials and academics on management issues.

4. Program Organization for Delivery

The Activity framework of the Centre is designed to separate those activities aimed at the delivery of management courses, management seminars and development of case studies, from activities which support the role of the Centre in the area of research on major management issues and the Centre's management services.

Activity Structure: The Canadian Centre for Management Development Program is comprised of three activities. Details of these activities are provided in Section II of this Plan.

Figure 3: Activity Structure

Organization structure: The Principal of the Centre is appointed by the Governor in Council and has the rank and status of a deputy minister. The Principal is the Chief Executive Officer of the Centre and has control over the form and content of programs, studies and publications of the Centre, the appointment of staff, the contracting for services and any other authority normally exercised by a deputy head pursuant to a statute or delegated authority. He is assisted by a person designated as Deputy Principal. The other positions reporting to him are listed below.

The Vice-Principal, Management Development is responsible for the provision of mandatory and residential management orientation courses and optional non-residential courses, seminars and workshops to members of the Executive Group from the first level up to, but excluding Assistant Deputy Ministers (ADM), and the educational component of the Career Assignment Program (CAP) and of the Management Trainee Program.

The Vice-Principal, Advanced Management is responsible for the delivery of training, orientation and other executive development services to the top ranks of the public service at the level of ADM and above, and for the generation and packaging of advanced public management knowledge.

The Director of Research is responsible for the conduct and publication of research projects on a wide range of public sector management issues and concerns, the management of contributions given to a variety of management organizations and associations and the administration of a fellowship program for senior public and private sector officials and academics.

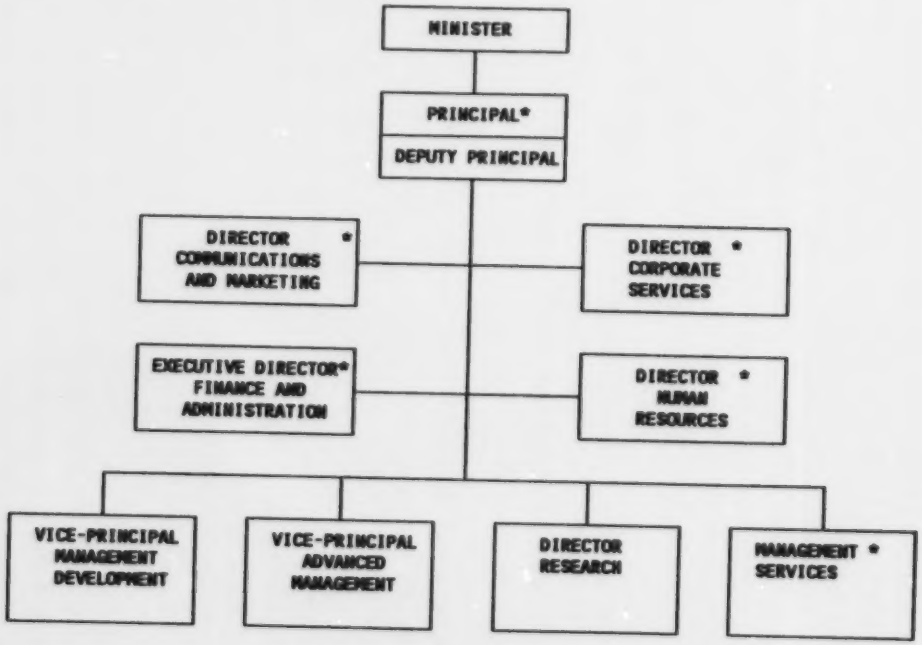
The Director of Corporate Services is responsible for the development, coordination and monitoring of a strategic and operational planning system, the operation of an effective service to the Board of Governors, and the accumulation and analysis of data for the Program Evaluation and audit services.

The Director of Communications and Marketing is responsible for market research and analysis, the preparation of publicity on the Centre to its client population and outside organizations, the relations with the media, the coordination of access to Information and Privacy Acts and the publication of the Annual Report.

The Director of Human Resources Management is responsible for advising the Principal and his senior officials on all matters related to human resource management, including the development and management of policies and systems in areas such as human resources planning, classification, staffing and training, staff relations, pay and benefits, official languages and employment equity programs for the Centre.

The Executive Director, Finance and Administration is responsible for the provision of all other services including finance, administration, automation and documentation.

Figure 4: Resources by Organization/Activity



(thousands of dollars)					Total
Management Orientation, Development and Assessment	3,417	1,842	-	228	5,487
Research	-	-	1,235	-	1,235
Management Services	-	-	-	4,635	4,635
Total	3,417	1,842	1,235	4,863	11,357

* Management Services include the Office of the Principal, Communications and Marketing, Human Resources Management, Corporate Services, Finance and Administration, and the Capital Plan of $0.924 million.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Canadian Centre for Management Development has identified within the environment a number of factors which will continue to significantly impact upon its operations in the future.

Emphasis on Management Development: Guided by the Public Service reform, the need for change in the public service remains constant and requirements for a more adaptive workforce become even more prevalent. The profile of the public service is changing and the changes required in leadership and management are profound. The Government has undertaken a renewal program aimed at de-regulating the managerial environment, improving communications, rebuilding pride and confidence in public service, and enriching our training and development programs. The Centre is influenced by the Government's commitment to preserving and enhancing the knowledge, skills and traditions of public management and of implementing service-oriented and continuous learning cultures. In this regard, the House of Commons initiated substantial additions to the Centre's mandate which require the Centre to think beyond the senior management cadre.

Other countries: As many countries face similar public sector management issues, it is important that the Centre be part of the international management development network and participate actively in preparing senior managers to address issues globally and not in isolation.

Other partners in the field of management development: Many private firms and academic institutions are involved in assisting departments in shifting toward a client-oriented culture, developing human resources and integrating change in their organization. The Centre needs to be knowledgeable about what others are doing and avoid duplication by collaborating with other training institutions especially Training and Development Canada and departmental training units.

Changing demographics: The workload of the Centre is largely determined by the size of its clientele, its composition and its location. The Centre's primary clientele is of the order of 7,500. Also, the Centre needs to further increase regional offerings in order to answer both the demands of regional managers for increased development opportunities and the concerns expressed by Public Service 2000 that regional managers be provided with the same developmental opportunities as those in the National Capital Region.

Technology: In addition to diversification of the Centre's methods of delivering its products, technology will be instrumental in allowing access to more regional managers at less expense.

Research on public management: The first years of the Centre have enabled it to gain a disquieting insight into how little research and development is done in the field of public management, whether in the universities or inside government. There are few comparative studies of government, few in depth examinations of alternative government organizational models, and little evidence of adequate analysis of the long term implications of the introduction of significant changes in approaches to management.

Clients' expectations and budget restraint: The Centre is perceived as a key change agent in the implementation of the Public Service reform. In light of this, the Centre needs to consult and listen carefully to its clients and be selective in its response to maximize the impact of its activities. Yet the Centre's budget and departmental training budgets will remain limited during the period. Demand for fee generating courses may drop which reinforces the need to offer relevant products and focus our marketing approach.

2. Initiatives

The Centre will participate with Training and Development Canada and the Government Telecommunications Agency in the establishment of a Learning Network. The PS 2000 Learning Network facilities are anticipated to provide support for meetings and conferences, access to databases and other information, and for the delivery of remote training.

The Centre intends to initiate a research project to examine the visibility of implementing a continuous learning culture in the public sector. This project would include the development of an operational model and the identification of practical tools. Through Seminars and Armchairs discussions, the managerial community will be involved in assessing the conditions conducive to the introduction of this learning philosophy to the federal context.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Development and delivery of the educational phase of the Management Trainee Program: The Centre developed and delivered the educational phase of the Management Trainee Program to over 120 participants and will continue to provide this training in the coming years.

Establishment of a framework for research on which to advance the use of technology and of new learning methods for government managers: A pilot on the use of Business TV was carried out in November with great success. This and other methods of knowledge transfer will be the focus of a new agreement to develop a Learning Network in cooperation with Training and Development Canada and the Government Telecommunications Agency.

E. Program Effectiveness

In order to pursue the maximum level of effectiveness in the delivery of its program, the Centre has focused its attention on the evaluation and validation of its pilot management development programs. The Centre is continuing its consultation on an on-going basis with the federal government departments, members of the Executive Group and outside sources such as representatives of the business and academic communities, professional development associations, when appropriate, to adjust its programs to better meet the needs of its clients. Evaluation data is also being gathered on other programs and activities offered by the Centre.

As outlined in the legislation, a comprehensive evaluation of the Centre's programs should be tabled in 1996-97. In 1992-93, the Centre will finalize its results indicators and will pursue the implementation of the evaluation plan to gather information on its programs and services. These will serve to measure and report on the effectiveness of the Centre's program in relation to its objectives.

Section II
Analysis by Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment

Objective

To enhance the knowledge and managerial competence of members of the Executive Group in providing service to the Canadian public.

Description

The Management Orientation, Development and Assessment activity includes the provision of mandatory leadership development courses; the educational component of the Career Assignment Program and of the Management Trainee Program; the delivery of optional management development courses and an advanced management course; management issues and seminar programs; the development of case studies and publication of innovative management practices in support of all courses; the development of a voluntary management assessment program, internal counselling and stress management services available to all senior managers; liaison and consultation with the private sector, universities and other outside organizations involved in management development activities; and, the operational services in support of the faculty for the design and delivery of courses.

Resource Summaries

This Activity accounts for 48.3% of the total 1992-93 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Management Orientation, Development and Assessment	**5,487**	5,337	5,786

Figure 6: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Management Orientation, Development and Assessment	5,786	5,359	427

Explanation of Change: The 1990-91 expenditures were higher than the Main Estimates by $0.427 million or 8.0 % due mainly to the fact that the cost of the design and pilot for the Advanced Management Program was more than originally anticipated.

Performance Information and Resource Justification

The design and delivery of leadership development courses, management development courses, management seminars and workshops, and the development of cases are the operational outputs of this activity. Information is provided separately below for the three components of this Activity, followed by a statistical overview of its outputs (figure 7).

Management Development: This component includes the provision of mandatory and residential leadership development courses and optional non-residential courses, seminars and workshops to members of the Executive Group from the first level up to, but excluding the ADM level. The educational component of the Career Assignment Program (CAP) and of the Management Trainee Program form part of this component.

Resources of $2.378 million are required to design and deliver 370 courses to 8,725 participants during 1992-93. This represents 106 training days to be designed and 23,605 participant-days for course delivery. These resources are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($1.508 million), the operating costs of this function ($0.816 million) and the costs related to guest lecturers from outside of government ($0.300 million).

Program Operations Services: This component is responsible for providing the support necessary for the delivery of workshops, seminars, management development and management orientation courses both in the National Capital Region as well as in the regions. This support includes preparation of contracts, course registration and the preparation of the course calendar.

Resources of $1.267 million are required for this function: salaries of personnel of the group ($1.043 million) and operating costs ($0.224 million).

Advanced Management: This component includes the delivery of training, orientation and other executive development services to the top ranks of the public service at the level of ADM and above, and the generation and "packaging" of advanced public management knowledge. Services are delivered to the client group through courses, updates, seminars, conferences, roundtables, publications and other vehicles yet to be developed. Knowledge is generated in a variety of ways (in-house analysis and innovation, external contracts) and it is packaged for delivery using different media (e.g. courses, cases, videos, publications). The Advanced Management Program is part of this component.

Resources of $1.842 million are required to design and deliver 44 courses to 1,650 participants during 1992-93. This represents 72 training days to be designed and 5,390 participant-days for course delivery. These resources are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($1.060 million), the operating costs of this function ($0.316 million) and the costs related to contracted resources ($0.466 million).

The following figure and graphic presentations illustrate the volume and trends in the design and delivery of different types of courses.

Figure 7: Delivery and Design of Courses - Statistical Overview

	Projected 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Course Delivery			
• Number of participants	**10,375**	6,669	4,330
• Number of training days	**1,318**	932	750
• Number of participant-days*	**28,995**	18,367	14,527
• Number of offerings	**414**	251	242
Course/seminar Design			
• Number of training days designed	**178**	152	111
Cases Design			
• Number of cases designed	**25**	40	33

* The number of participant-days is equal to the number of training days for all courses offered, times the average number of participants expected per training days.

Figure 8: Course Delivery in Participant Training Days

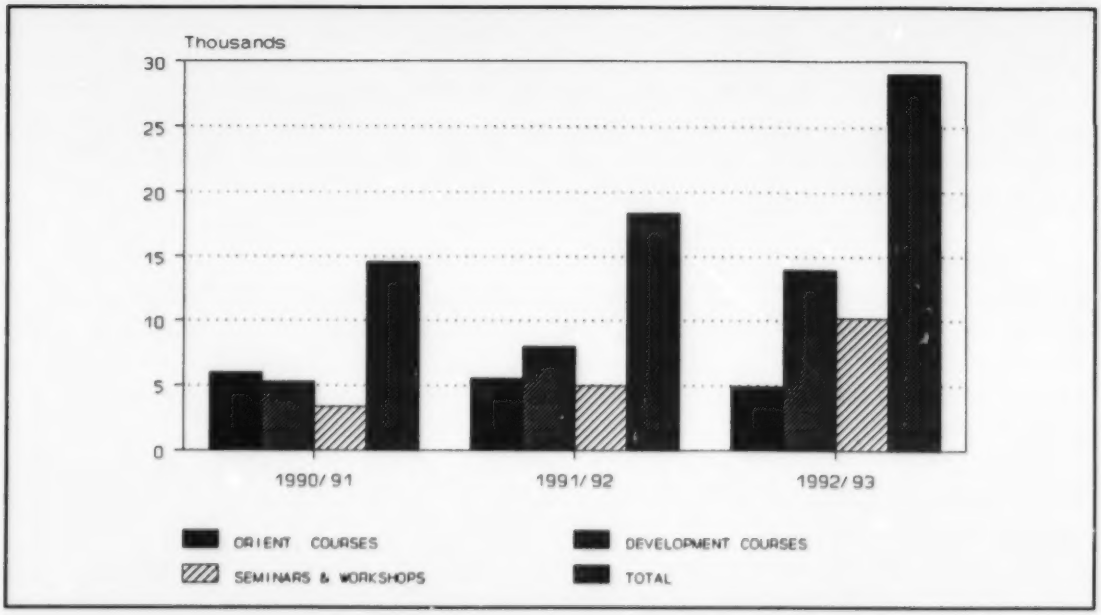
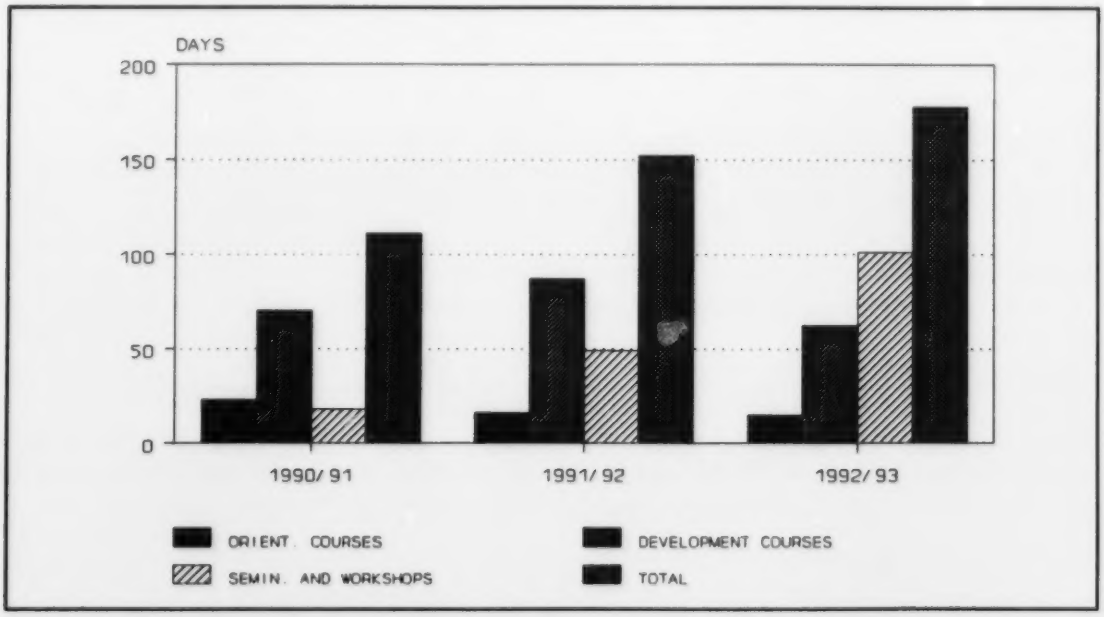


Figure 9: Course/seminar design - # of training days designed



B. Research

Objective

To create a greater awareness among senior public and private sector officials and academics of major issues, challenges and opportunities of managing in the Canadian context.

Description

The Research activity includes the conduct and publication of the results of research projects; a fellowships program for senior public and private sector officials and academics; contributions to a variety of management organizations and associations; and, the management of the Centre's information holdings.

Resource Summaries

This Activity accounts for 10.3% of the total 1992-93 Program expenditures of the Centre.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Research	**1,235**	1,266	1,000

The decrease of $0.031 million for this activity is due primarily to the completion of a records management study that increased the costs in 1991-92.

Figure 11: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Research	1,000	930	**70**

Explanation of Change: The 1990-91 expenditures were higher than the Main Estimates by $0.070 million or 7.5% due to the fact that some of the research contracts were completed in 1990-91 rather than in 1989-90.

Performance Information and Resource Justification

This activity has six components: Public Management Research Program, Course Related Research, Research on Learning Methods, Fellowships, Contributions and Documentation Service.

Public Management Research Program: This component includes research projects and publications on a wide range of public sector management issues and concerns. Research priorities are identified in the annual research agenda published by the Centre. Most projects are conducted by researchers contracted to undertake a single study. Researchers are drawn from university faculties, private sector executives and current or retired public servants.

The objectives of the Public Management Research Program are:

- to provide the Centre's faculty with current knowledge on management issues;
- to assist the federal public service management community to perform more effectively as managers;
- to keep government informed of major developments in the understanding and knowledge of public sector management; and
- to improve the information available to the academic community, the private sector, and other interested parties on federal public sector management issues.

The Centre has a key role to play in helping managers deal with an environment of challenges and change. To encourage the expansion of the public management knowledge base through research which is relevant, timely and cost effective, the Centre encourages collaborative research and information sharing. Research program activities focus on assisting managers by drawing out the management implications of research and extending existing research to respond to management concerns. Seminars and colloquia are held to disseminate research findings and improve work-in-progress. Exchanges with others involved in management research favour the sharing of innovative approaches to the management of research.

Research priorities are identified annually. The Centre also publishes the results of its research through both in-house and outside publications.

The public management research program includes four groups of research: Frontiers Research, Management Histories, Management Practices and the John L. Manion Lecture. Following is a description of each group, priorities for 1992-93 and expected results for the period.

Frontiers Research: The objective of this research is to stimulate research and teaching of public management by Canadian academics and to increase the available knowledge of public management on topics relevant to the work of senior managers in the Public Service of Canada. Research in this group is usually conducted by academic researchers contracted to undertake a single study. Research priorities for 1991-92 were related to the Public Service reform.

Expected results for fiscal year 1992-93 are:

- the identification of research priorities in consultation with the Research Advisory Committee;
- contracting for eight to ten new studies;
- publishing six to eight studies; and
- sponsoring one to two colloquia.

Management Histories: These histories have two primary objectives: to better record the institutional memory of initiatives in the Public Service of Canada, and to distil the management lessons of these initiatives for the benefit of other managers.

The Centre's role in support of the writing of these histories is consistent with the 1989 Treasury Board policy on the Management of Government Information Holdings (section 20.)

In 1991-92, the Centre collaborated with Correctional Service Canada, Revenue Canada - Customs and Excise, the Citizen's Forum on Canada's Future, the Royal Commission on National Passenger Transportation, on projects to record aspects of these organizations' corporate histories. The Centre also initiated a similar project on its own history.

Expected results for fiscal year 1992-93 are to collaborate with four to six government departments and agencies to research, write, and publish their management histories.

Management Practices: This group provides practical guidebooks to public service managers on current management practices. Research draws heavily on the accumulated experience of public service managers, frequently using "Practitioner Exchanges" to collect information on current practices, identify issues, and validate the recommendations.

In 1991-92 projects were undertaken on various topics raised in the White Paper of Public Service 2000 including consultation, employee surveys, program evaluation, and service quality.

Expected results for fiscal year 1992-93 are:

- identify priorities for research into management practices;
- initiate four to six new projects; and
- publish four to six practical guidebooks.

John L. Manion Lecture: The John L. Manion Lecture was established by the Centre in 1991 to foster new ideas and insights in public management in Canada. The lecture is given annually by an individual who has made an outstanding contribution to furthering knowledge and practice in the field of public management.

The lecture is given to a group of Canadian academics and senior public servants and is published in the Centre's working papers and in the journal, Optimum, under an agreement between the journal and the Centre. The 1991 Lecture was delivered by J.E. Hodgetts.

Expected results for fiscal year 1992-93 are the delivery and publication of the annual lecture scheduled for February 1992.

Course Related Research: This component includes initiatives in support of changes in course content.

Research on Learning Methods: This component includes research under "New methods of knowledge transfer" such as the project on the Learning Network and the use of electronic management tools.

Fellowships: Fellowships are becoming an integral part of the operations of the Centre. The program has two sub-components: internal Fellows and university Fellows.

Internal Fellows: This program brings candidates to the Centre from universities, the private sector, and the Public Service for periods varying from a few months to two years in duration.

This component provides an opportunity for Fellows to contribute to the development of senior public sector managers and to enrich classroom teaching, case study development, and research program. Costs to the Centre relate primarily to office space and support services. Salary costs normally are paid by the Fellow's regular employer. The Centre may contribute some portion of these costs where the employee is on a reduced salary (e.g., an academic spending a sabbatical year at the Centre).

Discussions are under way to provide development opportunities as "Junior Fellows" to superior performers at one or two levels below the Executive Group. The program would involve teaming junior Fellows with others at the Centre on short term assignments.

Expected results for fiscal year 1992-93 are that seven to ten internal Fellows be appointed with an equal distribution between public servants and others.

University Fellows: As approved by Treasury Board, this program enables senior public servants to go to Canadian universities as visiting Fellows for periods up to 12 months. The Centre coordinates this program.

The University Fellows component promotes closer relations between the public service and Canadian universities and develops senior managers through research and teaching on matters relating to public sector management. Salary costs will be paid by the sponsoring department and support costs will be met by the participating university.

Expected results of this sub-component is the annual appointment of a maximum of five university Fellows, subject to individual approval by Treasury Board.

Contributions: Contributions are provided to organizations and institutions with objectives similar to those of the Centre. Treasury Board has approved the Centre's Contribution Policy which allocates $250,000 for this purpose in 1992-1993.

Documentation Service: The Documentation Service provides a full range of library, records and mail services to the Centre within the framework of the Management of Government Information Holdings policy. It is equipped with the latest technology available in support of the development of cases and courses and research programs. The Centre's staff have a direct access from their office to the library holdings. They should also have access to the Centre's Subject File Classification Scheme by the end of March 1992.

Resources of $1.235 million are required for the Research activity: salaries and employee benefits of faculty members carrying out research projects ($0.290 million) and of employees involved in the Documentation Service activities ($0.267 million), contributions ($0.250 million), operating costs ($0.153 million) and the costs related to contracted research services ($0.275 million).

C. Management Services

Objective

To provide the overall policy direction and orientation of the Centre and the necessary internal services to assist in the management of its programs.

Description

The Management Services activity includes the Office of the Principal and Deputy Principal, who establish the overall policy direction and orientation of the Canadian Centre for Management Development; the provision of strategic planning; the delivery of specialized services to the Centre in communications and marketing, personnel, finance, administration, technology, corporate management systems, evaluation and audit; and, the capital acquisition plan.

Resource Summaries

This Activity, excluding the Capital Plan of $0.924 million, accounts for 32.7% of the total 1992-93 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Management Services	**4,635**	4,719	3,922

Figure 13: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Management Services	3,922	4,450	**(528)**

Explanation of Change: The 1990-91 expenditures were lower than the Main Estimates by $0.528 million or 11.9% due mainly to the fact that capital expenditures were delayed.

Performance Information and Resource Justification

Corporate Services: The Corporate Services group will place emphasis on providing coordination services to the newly established Board of Governors, on implementing the analysis of data for the program evaluation of the Centre's activities and providing a full range of services in support of the management processes of the Centre.

Communications and Marketing: The Communications and Marketing group will focus on telling clients about the Centre and its products; on listening to its clients needs, particularly their needs relating to the way in which the Centre supplies its product; and on packaging its products for improved consumption by its clients.

Human Resources Management: During fiscal year 1992-93, the objectives and activities of the Human Resources Management group will be twofold: service and accountability. Human Resources Management will enhance the level of consultation with its clients and ensure that innovative flexible and realistic policies and programs are implemented. Simple and effective approaches to service delivery will be fostered. It will develop and implement mechanisms to ensure that each level of management is appropriately empowered and accountable to facilitate human resources decision-making.

Human Resources Management will also continue to recruit and select high calibre faculty members and will emphasize their redeployment into challenging positions that will enhance their careers.

Financial Services: For the upcoming 1992-93 fiscal year, the Financial Services will continue to provide all the financial services required of the Centre as a departmental corporation, such as: budget preparation and control; maintenance of accounting and reporting systems; simplification of financial policies and procedures; and, accounting and control of expenditures and accounts receivable, in the context of PS 2000.

Automation Services: As a result of the Technology Plan, the Centre embarked on a major project to define the overall requirements and prepare a data model and data flow diagrams of its activities. The Technology Plan for the Centre calls for a phased approach over the next five years to develop and implement priority applications from both a pedagogical and administrative point of view.

Administrative and Property Services: The majority of Administrative and Property Services will continue to be provided by purchase or rental contracts, as required, through Public Works Canada or Supply and Services Canada. This includes property management, residential room maintenance, catering services, building security, office design and landscaping, photocopy, telephone and telecommunication services.

The construction of the facilities of the De La Salle Campus are now completed and attention is turning to the long awaited improvements of the Touraine Campus. The Advisory Council, now the Board of Governors, approved the report of an Interdepartmental Committee recommending long-term improvements to this campus, extending over a six-year period ending in 1996-97. These improvements are needed to meet the estimated increase in program workload to year 2001 and include improvements and expansion of the pedagogical, para-pedagogical, social and residential facilities. The method of financing this project of the order of $20 million will be determined jointly by Treasury Board, Public Works and the Centre.

The measure of efficiency for the Management Services Activity, by organizational units, is expressed as the percentage of the total resources required to meet the operational needs of the Centre (Figures 14 and 15).

Figure 14: Percentage of the Management Services Activity (Excluding the Capital Acquisition Plan)

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Management Services	**3,711**	3,859	3,386
Percentage of the total program	**32.7 %**	34.1 %	31.6 %

Figure 15: Percentage of the Management Services Activity by organizational units (excluding the Capital Acquisition Plan)

	Estimates 1992-93	**Percentage**
Office of the Principal	584	5.1
Corporate Services	260	2.3
Communications and Marketing	467	4.1
Human Resources	400	3.5
Exec. Dir. Office - Finance and Admin.	176	1.6
Automation Services	568	5.0
Financial Services	337	3.0
Administrative and Property Services	919	8.1
Management Services	3,711	32.7

Resources of $4.635 million are required for the Management Services activity (including $0.924 million for the capital acquisitions): salaries and employee benefits of staff ($2.593 million), operating costs ($1.118 million), and the cost of capital acquisitions ($0.924 million).

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Canadian Centre for Management Development's financial requirements by object are presented in Figure 16.

Figure 16: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast* 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	**6,022**	5,896	5,839
Contributions to employee benefit plans	**959**	968	919
	6,981	6,864	6,758
Goods and services			
Transportation and communications	**300**	520	470
Information	**260**	250	230
Professional and special services	**2,000**	2,073	1,975
Rentals	**225**	190	109
Purchased repair and upkeep	**70**	37	130
Utilities, materials and supplies	**340**	308	308
All other expenditures	**7**	5	6
	3,202	3,383	3,228
Total operating	**10,183**	10,247	9,986
Capital	**924**	860	536
Transfer payments	**250**	215	186
Total budgetary expenditures	**11,357**	11,322	10,708

* The 1991-92 forecast amount is equal to the amount approved through the 1991-92 Main Estimates, based on information available to management as of November 30, 1991, minus the reduction from the February 26th, 1991 Budget.

2. Personnel Requirements

The 1992-93 personnel expenditures account for 61.5% of the total Program expenditures. Through agreement with the Treasury Board Secretariat, the Centre manages its personnel resources under a wage envelope methodology; consequently, Treasury Board Secretariat does not allocate authorized person-years to the Centre.

The wage envelope (Figure 17), which includes the salaries of regular public servants and the costs of contracts for research and teaching, was agreed to in order to recognize the special nature of the Centre's operations, and to allow greater flexibility in the resourcing of operations, while maintaining permanent resources to the minimum.

The Centre is staffed in a number of ways. A profile of the personnel mix is provided in Figure 18. These include approximately 100 full-time employees of the Centre supplemented by employees of other departments on assignment for specific periods of time, Fellows from the private and academic sectors and contract resources.

The salary requirements are based on a personnel complement of 130 employees. However, the actual mix of employees, secondments, fellows and contracts varies greatly at any point in time. The Centre is committed to manage its operations within the wage envelope ceiling and exercises its controls over the envelop rather than on person-years.

Figure 17: Wage Envelope Resource Summary

	1992-93	1991-92		1990-91	
	Budget	Budget	Forecast	Budget	Actual
Salaries and wages	6,022	6,265	5,896	5,547	5,839
Contracts	1,091	1,059	922	814	916
Wage Envelope	7,113	7,324	6,818	6,361	6,755

Figure 18: Details of Personnel

Category	CCMD Employees	Secondees	Total
Executive Group *	12	20	32
Scientific and Professional	8	2	10
Administrative and Foreign Service	43	7	50
Technical	1		1
Administrative Support	33	3	36
Operational	3		3
Total - public servants	100	32	132
Contractors			
- long term *			4
- short term**			250
Fellows			4
Total personnel			390

* The number of faculty members required is approximately forty at any time. This is made up of the employees of the Executive Group (32), the long term contractors (4) and the fellows (4).

** The short term contracts are used primarily to acquire the services of specialists for teaching specific topics or sessions and for research.

3. Capital Expenditures

The Capital Plan continues to be divided into two parts: the first relating to the buildings and the other to furniture, classroom equipment and technology. Barring unforeseen operational needs at this time, the level of expenditures of the plan is expected to remain in the order of $1 million.

Campuses

With the completion of the De La Salle Campus facilities, the focus is now on the Touraine Campus where short and long term improvements are being integrated into a global plan extending over a six-year period which, if approved, will entail major improvements to the existing buildings and the construction of a new wing.

Furniture and Equipment

The Capital Expenditures for 1992-93 will continue to be centred on the upgrading of the furniture for faculty members and support staff of the Touraine Campus, the residential upgrading of the first floor furniture, the acquisition of new cafeteria furniture and gymnasium equipment in Touraine.

Figure 19: Allocation of Capital Budget

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Acquisition of machinery and equipment	**924**	860	536

4. Transfer Payments

Upon the creation of the Centre, the Government transferred responsibility for the management of contributions given to organizations and institutions with similar objectives to those of the Centre, that were previously paid by the Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office. The Centre has developed a Contribution Policy now approved by the Treasury Board which permits the allocation of a sum not exceeding $250,000 for this purpose in 1992-1993.

During 1992-1993, the Centre expects:

- to analyze requests under the contributions program; and
- to pay contributions in accordance with the criteria approved by the Centre's Board of Governors.

Figure 20: Details of Contributions

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Contributions	**250**	215	186

5. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Figure 21 provides details of other cost items which need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 21: Total Estimated Cost of the Program for 1992-93

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992-93	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost 1992-93	1991-92
	11,357	2,253	13,610	13,754

* Other costs of $2,253,000 consist of: ($000)

- accommodation received without charge from PWC; 1,200
- services received without charge from SSC; 8
- employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs paid by TBS; 245
- cost of the educational phase of the Management Trainee Program paid by PSC. 800

6. Charges between Appropriations

In addition, the Centre will continue to co-sponsor or contract for special courses or seminars with other institutions. The cost of these activities will be shared amongst the participating departments and agencies and it is not possible to accurately forecast the amount ahead of time.

In 1990-91, the Centre organized 150 seminars at a cost of $747,845. In 1991-92, the Centre will be co-sponsoring a total of 113 seminars at an anticipated cost of $906,675 to be paid by departments.

Residential costs borne by departments and agencies amounted to $544,059 in 1990-91; the forecasted amount for 1991-92 is $506,370 and for 1992-93 is $525,000.

In summary, for 1992-93, the sum of the additional costs to be borne from the existing training budgets of departments and agencies will be in the order of $1.5 to $2.0 million.

References

Corporate Plan of the Canadian Centre for Management Development, October 23, 1991.

CCMD's Annual Report 1990-91, Canadian Centre for Management Development, July 1991.

Topical Index

Subject	Pages
Activity Structure	13
Advanced Management	7, 9, 10, 14, 20, 21
Annual John L. Manion lecture	7, 9, 10, 24, 26
Campus	9-11, 30, 34-35
Case studies	7, 13, 19
Clientele	11, 16
Continuous Learning Culture	16-17
Contributions	14, 23, 24, 27, 35
Courses	7, 9, 11, 13, 14, 17, 19-22, 36
Design (courses and cases)	7, 19-22
Documentation Service	24, 27
Educational technology	8-10, 16
Fellowships Program	14, 23-27, 33-34
Learning Network	17, 26
Legislation	9, 11, 18
Management Development	13-14, 16, 19-20
Management Orientation, Development and Assessment	13, 15, 19
Management Services	13, 15, 28-31
Management Trainee Program	10-11, 14, 17, 19-20, 36
Mandate	12
Organization structure	14-15
Program Operations Services	20
Public Service 2000	9, 16, 17, 25, 29
Research	7, 9-10, 13-15, 17, 23-27, 33-34
Research Agenda	24
Seminars	7, 9-11, 13-14, 17, 20-21, 24, 36
Statistical overview	21-22
Wage Envelope	33

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-90
ISBN 0-660-56594-3

Imprimé sur du papier recyclé

Printed on recycled paper

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

Centre canadien de gestion

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre l'évaluation des résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Le document est conçu de manière à permettre au lecteur de consulter facilement des renseignements particuliers dont il peut avoir besoin. D'abord, la table des matières expose en détail le contenu de chaque section. De plus, le sommaire des besoins financiers présentés à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. Enfin, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 5
B. Emploi des autorisations en 1990-1991 6

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993
1. Points saillants 7
2. Sommaire des besoins financiers 8
B. Rendement récent
1. Points saillants 9
2. Examen des résultats financiers 10
C. Données de base
1. Introduction 11
2. Mandat 12
3. Objectif du Programme 13
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 13
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 17
2. Initiatives 18
3. État des initiatives annoncées antérieurement 19
E. Efficacité du Programme 19

Section II
Analyse par activité

A. Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion 20
B. Recherche 24
C. Services de gestion 30

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 34
2. Besoins en personnel 35
3. Dépenses en capital 36
4. Paiements de transfert 37

5. Coût net du Programme 38
6. Frais entre crédits budgétaires 39

Références 40

Index par sujet 40

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		**Budget principal 1992-1993**	Budget principal 1991-1992
	Centre canadien de gestion		
5	Dépenses du Programme	**10 398**	10 694
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**959**	968
	Total du Programme	**11 357**	11 662

Crédit -- Libellé et sommes demandées

Crédit (dollars)		**Budget principal 1992-1993**
	Centre canadien de gestion	
5	Centre canadien de gestion -- Dépenses du Programme et contributions	**10 398 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993				1991-1992 Budget principal
	Budgétaire			Total	
	Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert		
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	5 487			5 487	6 057
Recherche	985		250	1 235	1 439
Services de gestion	3 711	924		4 635	4 166
	10 183	**924**	**250**	**11 357**	11 662

B. Emploi des autorisations en 1990-1991 -- Volume II des Comptes publics

Crédit (dollars)		Budget principal	Total disponible	**Emploi réel**
	Centre canadien de gestion			
5	Dépenses du Programme	9 882 000	10 131 000	**9 789 231**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	857 000	919 000	**919 000**
	Total du Programme - Budgétaire	10 739 000	11 050 000	**10 708 231**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

Voici, pour 1992-1993, les points saillants prévus pour le Centre canadien de gestion:

- en 1992-1993 le Centre entend offrir 414 cours, séminaires et autres événements à quelque 10 375 participants. Ce chiffre représente approximativement 28 995 jours de formation/participant ou une moyenne de 3.9 jours de formation pour chacun des membres du groupe de la direction. De ce nombre, il y a environ 4 000 jours-participants reliés à des activités de formation qui seront élaborés et offerts à frais partagés avec d'autres ministères. Le Centre fera en sorte d'accroître les possibilités d'apprentissage pour les gestionnaires régionaux; 32 % des activités seront en région (voir pages 20-23);

- basé sur le succès du programme de la gestion avancée, le Centre entend offrir un deuxième programme qui débutera en 1991-1992 pour se terminer en 1992-1993 (voir page 22);

- le Centre élaborera aussi 178 jours de cours (voir pages 21-23);

- le Centre continuera d'élaborer 25 études de cas (voir page 22);

- on prévoit publier les résultats de six à huit projets de recherche et financer de huit à dix nouveaux projets (voir pages 25-27);

- le Centre continuera d'offrir et publier une conférence annuelle dans le cadre de la conférence John L. Manion (voir pages 27-28);

- le Centre prévoit entreprendre des tables rondes à l'intention des sous-ministres et sous-ministres associés (voir page 22);

- en réponse aux changements dans la structure de la catégorie de gestion, le Centre offrira, en plus des programmes existants, un nouveau programme d'orientation conçu pour les cadres qui n'ont pas suivi un programme d'orientation depuis cinq ans ou plus (voir page 21);

- le Centre continuera de faire appel aux possibilités technologiques les plus modernes de la vidéoconférence intéractive dans le cadre du Maillage pour chefs de file et pour rejoindre les gestionnaires régionaux (voir pages 18-19).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Différence
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	**5 487**	5 337	150
Recherche	**1 235**	1 266	(31)
Services de gestion	**4 635**	4 719	(84)
	11 357	11 322	35

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1992-1993 ont augmenté de 35 000 $ ou de 0,3 % par rapport aux prévisions de dépenses de 1991-1992, principalement en raison des facteurs suivants :

- l'augmentation des traitements et salaires (126 000 $);
- compensé par un transfert à Approvisionnement et Services Canada pour le refinancement des services d'approvisionnements obligatoires (86 000 $).

Explication des prévisions de 1991-1992 :Les prévisions de 1991-1992 (fondées sur les renseignements dont la direction disposait au 30 novembre 1991) sont inférieures de 340 000 $ ou 2,9 % au Budget des dépenses principal de 1991-1992 (11 662 000 $) (voir les autorisations de dépenser, page 5) en raison de la réduction à la suite du Budget du 26 février 1991.

B. Rendement récent

1. Points saillants

L'année financière 1990-1991 constitue la première année de plein fonctionnement, où le Centre s'est acquitté de son mandat. Voici les points saillants pour cette année:

- la première étape du programme de la gestion avancée a eu lieu;
- 24 cours d'orientation ont été offerts;
- 14 cours portant sur une fonction, une compétence ou une situation de gestion particulière ont été offerts;
- 203 séminaires, ateliers et discussions informelles ont été offerts ;
- 33 cas ont été publiés;
- outre la publication de quatre projets de recherche, le Centre a tenu une conférence annuelle de prestige;
- nous avons lancé un programme de publication visant à transmettre les résultats de nos recherches à nos clients;
- l'organisation a été consolidée de façon à réduire le nombre de vice-principaux et à adopter l'approche axée sur la clientèle proposée par Fonction publique 2000;
- un plan à long terme menant à une utilisation plus intensive de la technologie en éducation a été mis en oeuvre et des améliorations sur le plan de la prestation de services électroniques de gestion de l'information sont en cours;
- des améliorations au campus résidentiel de Touraine ont eu lieu et l'achèvement des salles de classe au campus De La Salle a été complété.

Voici les points saillants pour l'année financière 1991-1992:

- la loi créant le Centre en tant qu'établissement public sur le Centre canadien de gestion est entrée en vigueur le 1er décembre 1991;
- la deuxième et troisième phase du programme de la gestion avancée a été achevée avec grand succès, et la première phase du programme sera offerte à nouveau;

- le Centre a fait appel aux possibilités technologiques les plus modernes de la vidéoconférence intéractive dans le cadre du Maillage pour chefs de file;
- le programme de stagiaires en gestion a été mis sur pied;
- 23 cours d'orientation sont offerts;
- 29 cours portant sur une fonction, une compétence ou une situation de gestion particulière sont offerts;
- 199 séminaires, ateliers et discussions informelles sont offerts ;
- outre la publication de 11 projets de recherche, le Centre tient une deuxième conférence annuelle de prestige;
- le comité consultatif a donné son approbation au plan d'amélioration à long terme au campus de Touraine.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	5 786	5 359	427
Recherche	1 000	930	70
Services de gestion	3 922	4 450	(528)
	10 708	10 739	(31)

Explication de la différence : Les dépenses de 1990-1991 sont inférieures de 31 000 $ ou 0,1 % au Budget des dépenses principal. La différence entre ces éléments de planification est due principalement au fait que nous avons retardé des dépenses en capital et avons consacré ces fonds au programme de la gestion avancée et à l'augmentation du nombre de cours dans les régions.

C. Données de base

1. Introduction

Le 14 avril 1988, le premier ministre annonçait la création du Centre canadien de gestion (CCG), qui serait voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, qui viserait à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et qui favoriserait une forte culture organisationnelle au sein de l'administration publique fédérale. Le 27 mars 1991, une nouvelle loi intitulée Loi sur le Centre canadien de gestion (projet de loi C-34) a reçu la sanction royale. Elle entrait en vigueur le 1er décembre 1991.

Cette loi a pour objet de créer le Centre en tant qu'établissement public indépendant devant rendre compte à un conseil d'administration. Le conseil, dont le greffier du Conseil privé en est le président, est composé d'un nombre égal de représentants des secteurs universitaire, privé et public. Parmi les autres représentants du secteur public, le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique et le principal du Centre sont membres d'offices du Conseil.

Le Centre réunit des praticiens et des théoriciens de premier plan pour développer l'art de la gestion dans le contexte du secteur public. Ses portes s'ouvrent aux cadres supérieurs de tous les coins du pays.

Le Centre vise à orienter, à former et à perfectionner les cadres supérieurs de l'administration fédérale. Il dispose d'une capacité pour effectuer de la recherche en gestion et élaborer des cas d'enseignement qui rehaussent et élargissent la gamme des cours de gestion offerts par l'administration fédérale. Il existe deux campus : un à Touraine, au Québec et l'autre, celui de l'historique Académie De La Salle située promenade Sussex, au centre d'Ottawa. Le siège administratif est situé à l'Académie, dont l'emplacement central facilite la participation des cadres supérieurs aux séminaires et aux cours qui n'exigent pas un séjour sur place. Des cours sont offerts dans les installations existantes dans la majorité des régions du Canada.

La principale clientèle du Centre comprend tous les membres du groupe de la direction, les sous-ministres, les hauts fonctionnaires nommés par décret, les gestionnaires des groupes d'équité en matière d'emploi d'un niveau inférieur à ceux du groupe de la direction et les gestionnaires choisis pour participer au programme Cours et affectations de perfectionnement, au programme de stagiaires en gestion et au programme Echanges Canada. La formation des autres fonctionnaires demeure la responsabilité de la Commission de la fonction publique, des ministères et des organismes. Les cours sont également offerts à un nombre restreint de cadres supérieurs des secteurs public et privé provenant d'autres juridictions et d'enseignants d'établissements postsecondaires qui participent à titre de personne-ressource ou de participant.

2. Mandat

Le mandat du Centre se lit comme suit:

- inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

- contribuer à ce que les gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion - notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration - nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne et à une gestion efficace et efficiente des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

- aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

- former dans la fonction publique et y attirer par ses programmes et études, des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;

- élaborer et mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

- mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public; et

- sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

3. Objectif du Programme

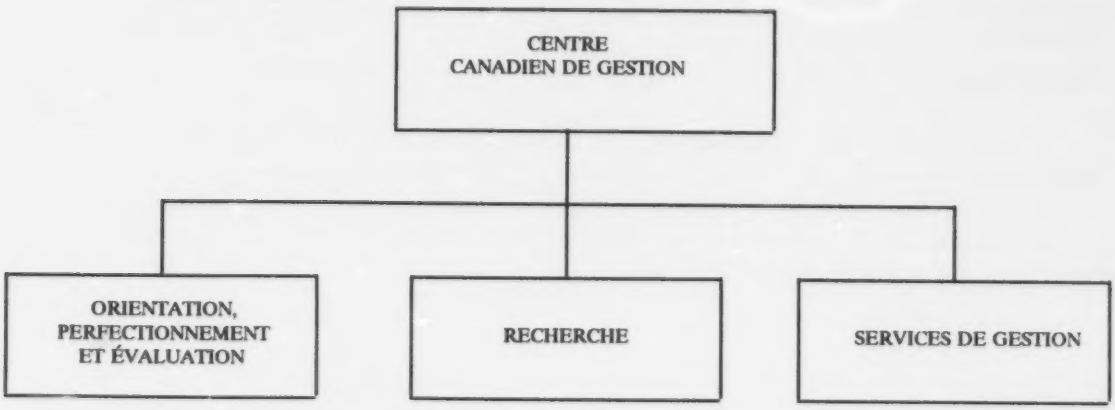
L'objectif est d'aider les gestionnaires à parfaire leurs capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de résoudre et de mettre en oeuvre, qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale, y compris l'adaptation aux changements qui touchent le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne; de les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation, la dynamique et les traditions de l'administration fédérale et à gérer de façon efficace et efficiente les programmes et services de l'État ainsi que son personnel, dans un contexte d'équité en matière d'emploi; d'accroître l'ensemble des connaissances sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public; et d'encourager les échanges entre hauts fonctionnaires, cadres supérieurs du secteur privé et universitaires à propos des matières de gestion.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

La structure par activité du Centre sépare les activités axées sur la prestation des cours et des séminaires ainsi que sur l'élaboration des études de cas de celles qui sont centrées sur la recherche appliquée aux grands enjeux de la gestion et sur les services de gestion du Centre.

Structure par activité: Le Centre canadien de gestion a trois activités, dont le détail est fourni à la section II de ce plan.

Tableau 3: Structure par activité



Organisation: Le principal du Centre est nommé par le gouverneur en conseil et il a le rang et le statut de sous-ministre. Chef administratif du Centre, il contrôle la forme et la matière des programmes, des études et des publications du Centre ainsi que la nomination du personnel, et l'adjudication de marchés de service, et il détient tout autre pouvoir qu'exerce habituellement un administrateur général en vertu d'une loi ou d'une délégation de pouvoirs. Il est secondé par le principal associé. Les autres postes qui relèvent du principal sont décrits ci-dessous.

Le vice-principal, Perfectionnment en gestion, est chargé des cours de leardership, obligatoires et offerts en résidence, ainsi que des séminaires, des ateliers et des cours en externat destinés aux membres du groupe de la direction, à partir du premier niveau jusqu'au sous-ministre adjoint (SMA) exclusivement; il s'occupe également de la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du programme de stagiaires en gestion;

Le vice-principal, Gestion avancée, est chargé de la prestation de services de formation, d'orientation et de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs de la fonction publique à partir du sous-ministre adjoint (SMA) ainsi que de la production et de la présentation de connaissances avancées en gestion publique;

Le directeur de la Recherche est chargé de l'exécution et de la publication de projets de recherche portant sur tout un éventail de questions touchant la gestion dans le secteur public, de la gestion des contributions versées à diverses organisations et associations de gestion ainsi que de l'administration d'un programme de chercheurs invités à l'intention d'universitaires et de cadres des secteurs public et privé.

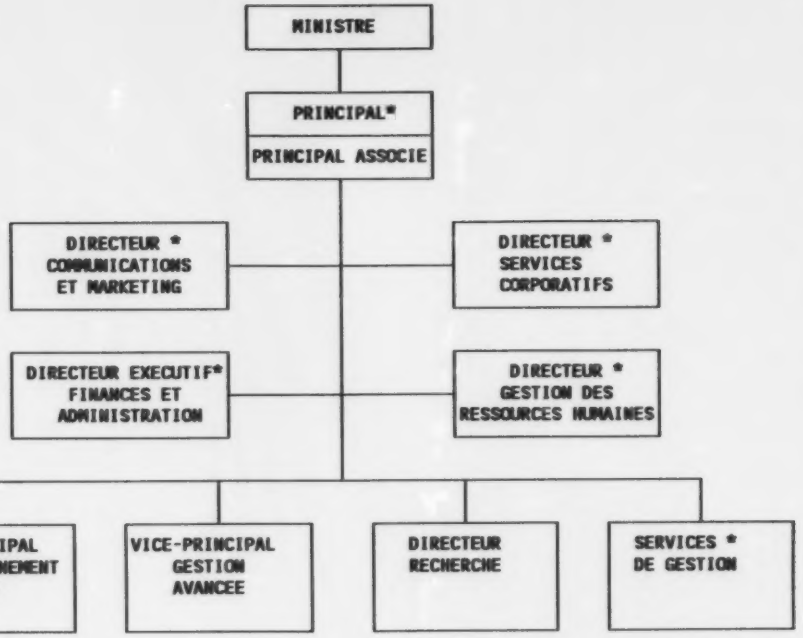
Le directeur des Services corporatifs s'occupe de l'élaboration, de la coordination et du contrôle d'un système de planification stratégique et opérationnelle. Il est aussi chargé d'assurer un service efficace au conseil d'administration. Enfin, il doit assurer le rassemblement et l'analyse de données pour les services de vérification et d'évaluation des programmes.

Le directeur des Communications et du Marketing est chargé des études et de l'analyse de marchés, de la publicité destinée aux groupes clients et aux organismes indépendants, des relations avec les médias, de la coordination relative à la Loi sur l'accès à l'information et à la Loi sur la protection des renseignements personnels et de la publication du rapport annuel.

Le directeur de la Gestion des ressources humaines conseille le principal du Centre et ses principaux collaborateurs sur toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines, y compris l'élaboration et la gestion de politiques et de systèmes en matière de planification des ressources humaines, de classification, de dotation et de formation, de relations de travail, de rémunération et d'avantages sociaux, de langues officielles et d'équité en matière d'emploi.

Le directeur exécutif, Finances et Administration, s'occupe d'assurer tous les autres services, c'est-à-dire les services financiers et administratifs, l'automatisation, la documentation.

Tableau 4: Affectation des ressources selon la structure de l'organisation et les activités



(milliers de dollars)					Total
Orientation, perfectionnement et évaluation	3 417	1 842	-	228	5 487
Recherche	-	-	1 235	-	1 235
Services de gestion	-	-	-	4 635	4 635
Total	3 417	1 842	1 235	4 863	11 357

* **Les services de gestion comprennent le Bureau du principal, Communications et Marketing, Gestion des ressources humaines, Services corporatifs, Finances et Administration ainsi que le plan de capital de 924 000 dollars.**

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Centre canadien de gestion a relevé un certain nombre de facteurs qui continueront d'avoir une incidence importante sur ses activités à venir.

L'accent sur le perfectionnement des cadres : Guidé par la réforme de la fonction publique, le besoin de changement dans la fonction publique demeure constant et les exigences pour une main-d'oeuvre flexible deviennent encore plus importante. Le profil de la fonction publique est en évolution, ce qui suppose des changements profonds sur le plan du leadership et de la gestion. Le gouvernement a entrepris un programme de renouvellement visant à dé réglementer la gestion, à améliorer les communications, à rebâtir la fierté et la confiance dans la fonction publique ainsi qu'à enrichir nos programmes de formation et de perfectionnement. Le Centre est influencé par l'engagement du gouvernement à conserver et à accroître les connaissances, les compétences et les traditions en gestion publique, et d'instituer des cultures axée sur le service à la clientèle et l'apprentissage permanent. C'est pourquoi la Chambre des communes a décidé d'élargir considérablement le mandat du Centre, ce qui le forcera à voir au-delà du cadre supérieur.

Autres pays : Puisque plusieurs pays font face à des problématiques similaires en gestion du secteur public, il est essentiel que le Centre fasse partie de ce réseau international en matière de perfectionnement professionnel et participe activement à la préparation de cadres supérieurs qui sauront répondre aux nouveaux défis de façon intégrée.

Autres partenaires dans le domaine du perfectionnement en gestion : Plusieurs entreprises du secteur privé et institutions académiques sont aussi impliquées à aider les ministères dans la consolidation d'une culture organisationnelle axée sur la clientèle de même que dans le perfectionnement des ressources humaines et l'intégration du changement dans les organismes. Le Centre se doit de bien connaître les activités des autres organismes oeuvrant dans le même domaine afin d'éviter les dédoublements et de collaborer avec d'autres organismes de formation, spécialement Formation et Perfectionnement Canada et les groupes ministériels de formation.

Changements démographiques : La charge de travail du Centre est déterminée en grande partie par la taille de sa clientèle, sa composition et son emplacement. La clientèle première du Centre regroupe environ 7 500 participants. Le Centre augmente le nombre d'activités qu'il offre dans les régions afin de satisfaire à la demande des gestionnaires régionaux qui réclament plus de possibilités de perfectionnement; il répond aux préoccupations exprimées par Fonction publique 2000 selon lesquelles les gestionnaires régionaux doivent profiter des mêmes chances de perfectionnement que ceux de la région de la capitale nationale.

Technologie : En plus de la diversification des méthodes de prestation de nos produits, la technologie est un des instruments qui permettra de rejoindre un plus grand nombre de gestionnaires régionaux à des coûts moindres.

Recherche sur la gestion publique : Au cours de ses premières années, le Centre fut étonné de constater à quel point il y avait peu d'activités de recherche et développement dans le domaine de la gestion publique, que ce soit dans les universités ou à l'intérieur de l'administration publique même. Il y a peu d'études comparatives des gouvernements, peu d'examens exhaustifs de nouveaux modèles organisationnels de gouvernement et peu d'analyses adéquates sur les répercussions à long terme des grands changements apportés aux approches de gestion.

Attentes de la clientèle et restriction budgétaire : Le Centre est perçu comme un important agent de changement dans la mise en oeuvre de la réforme de la fonction publique. Le Centre se doit de consulter et écouter attentivement ses clients et, dans le but de maximiser l'impact de ses activités, demeurer sélectif par rapport à ce qu'il décide de faire. On s'attend à ce que, pendant cette période, le budget du Centre de même que les budgets de formation des ministères soient limités. La demande pour certains cours pour lesquels le Centre charge des frais pourrait ainsi diminuer. Cette dimension renforce le besoin de continuer à offrir des produits qui sont pertinents et d'utiliser une approche de marketing qui cible bien la clientèle voulue.

2. Initiatives

Le Centre participera aussi à la mise sur pied d'un réseau d'apprentissage. Il est prévu que le réseau d'apprentissage de FP 2000, en coopération avec Formation et perfectionnement Canada et l'Agence de télécommunications gouvernementale, apporte un support dans le cadre de réunions et conférences, qu'il donne accès à des bases de données et autres informations et qu'il facilite la diffusion de cours dans les régions.

Le Centre lancera un projet de recherche ayant pour objet d'examiner la pertinence de mettre en oeuvre une culture d'apprentissage permanent dans le secteur public. Ce projet va comprendre l'élaboration d'un modèle opérationnel et l'identification d'outils concrets. Des gestionnaires,par le biais des séminaires et à des discussions informelles, seront appelés à évaluer les conditions requises à la mise en place d'une telle culture au fédéral.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Mise en oeuvre de la partie enseignement du programme de stagiaires en gestion: Le Centre a mis en oeuvre la partie enseignement du programme de stagiaires en gestion et plus de 120 participants ont pris part au programme. Le Centre prévoit répéter cette initiative en 1992-1993.

Mise sur pied d'un cadre de recherche afin d'accroître l'utilisation de la technologie et de nouvelles méthodes d'enseignement : Le projet pilote de vidéo conférence intéractive de novembre dernier a été un grand succès. Cette méthode de transfert de connaissance ainsi que diverses autres méthodes feront partie d'une entente pour développer un réseau d'apprentissage en coopération avec Formation et perfectionnement Canada et l'Agence de télécommunications gouvernementale.

E. Efficacité du Programme

Afin de réaliser son programme de la façon la plus efficace possible, le Centre a concentré ses efforts sur l'évaluation et la validation de ses programmes pilotes de perfectionnement des cadres. Le Centre continue de consulter sans cesse les autres ministères fédéraux, les membres du groupe de la direction et des sources externes, comme des représentants des secteurs des affaires et de l'enseignement et des associations de perfectionnement professionnel, s'il y a lieu, afin de réviser ses programmes de façon à mieux répondre aux besoins de sa clientèle. On rassemble aussi des données sur les programmes et les activités qu'offre le Centre.

Comme le prévoit la Loi sur le Centre canadien de gestion, l'évaluation complète des programmes du Centre devrait être complétée en 1996-1997. En 1992-1993, le Centre finalisera l'établissement des indicateurs de rendement appropriés à son mandat modifié. Ces indicateurs serviront à mesurer l'efficacité de son programme par rapport aux objectifs du Centre et à en faire rapport.

Section II
Analyse par activité

A. Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion

Objectif

Accroître les connaissances et les compétences de gestionnaire des membres du groupe de la direction dans la prestation de services à la population canadienne.

Description

L'activité consiste à donner les cours obligatoires de leadership pour les cadres de direction; à dispenser la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement et du programme de stagiaires en gestion; à offrir les cours facultatifs de perfectionnement en gestion et le cours avancé en gestion; à organiser des programmes de matières de gestion et de séminaires; à élaborer des études de cas et à publier des dossiers sur les pratiques de gestion à l'appui de tous les cours; à mettre sur pied un programme volontaire d'évaluation, à mettre à la disposition de tous les gestionnaires supérieurs des services internes d'orientation et de lutte contre le stress; à assurer la liaison et la consultation avec le secteur privé, les universités et des organismes externes participant au perfectionnement en gestion; et à offrir des services opérationnels à l'appui du corps professoral pour les activités de conception et d'exécution de cours.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 48,3 % des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1992-1993.

Tableau 5: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	**5 487**	5 337	5 786

Tableau 6: Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	5 786	5 359	427

Explication de la différence : Les dépenses de 1990-1991 sont supérieures de 427 000 $ ou de 8,0 % aux chiffres du Budget des dépenses principal du fait que les frais de conception et de projet pilote du programme de la gestion avancée ont été plus élevés que prévus.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les produits opérationnels de l'activité sont: la conception, l'élaboration et la prestation de cours de leadership ou de perfectionnement en gestion, de séminaires et d'ateliers de gestion ainsi que l'élaboration d'études de cas. Des renseignements sur les trois éléments de cette activité sont présentés ci-après, suivis d'un aperçu statistique des produits (tableau 7).

Perfectionnement en gestion: Cet élément d'activité comprend la prestation de cours de leadership et de perfectionnement en gestion, obligatoires et offerts en résidence, ainsi que des séminaires, des ateliers et des cours en externat destinés aux membres du groupe de la direction, à partir du premier niveau jusqu'au sous-ministre adjoint (SMA) exclusivement; il comprend également la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du programme de stagiaires en gestion.

Il faut 2,378 millions de dollars pour concevoir et donner 370 cours à 8 725 participants en 1992-1993, ce qui représente 106 jours de formation sur le plan de la conception et 23 605 jours-participants sur le plan de la prestation. Cet argent servira à rémunérer les membres du corps professoral qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (1,508 millions), à régler les frais de fonctionnement (0,816 million) ainsi que les frais se rapportant aux conférenciers invités qui ne font pas partie de l'administration fédérale (0,300 million).

Services opérationnels du Programme : Cet élément d'activité est chargé de fournir, dans la région de la capitale nationale et d'autres régions du pays, tous les services de soutien nécessaires à la présentation d'ateliers et de séminaires, de cours d'orientation et de perfectionnement en gestion, y compris la préparation de contrats, les inscriptions aux cours et la préparation du calendrier des cours.

Les ressources nécessaires de 1,267 million de dollars serviront à rémunérer les employés (1,043 million) et à régler les frais de fonctionnement (0,224 million).

Gestion avancée : Cet élément d'activité comprend la prestation de services de formation, d'orientation et de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs de l'administration publique fédérale à partir du sous-ministre adjoint (SMA) ainsi que la production et la présentation de connaissances avancées en gestion publique. Les services sont offerts au groupe client au moyen de cours, de mises à jour, de séminaires, de conférences, de tables rondes, de publications et d'autres moyens non encore définis. Les connaissances sont produites de différentes façons (analyse interne et innovation, marchés externes) et doivent être préparées en vue de diverses formes de présentation (par exemple des cours, des études de cas, des productions vidéo et des publications). Le programme de la gestion avancée fait partie de cet élément.

Le Centre a besoin de 1,842 million de dollars pour concevoir et donner 44 cours à 1 650 participants en 1992-1993, ce qui représente 72 jours de formation sur le plan de la conception et 5 390 jours-participants sur le plan de la prestation. Cet argent servira à rémunérer les membres du corps professoral et du groupe de soutien qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (1,060 millions), à régler les frais de fonctionnement (0,316 million) ainsi que les frais se rapportant aux personnes engagées à contrat (0,466 million).

Le tableau et les graphiques présentés ci-dessous servent à illustrer les volumes et la tendance de l'élaboration et de la prestation des différents cours.

Tableau 7 : Conception et prestation des cours - Aperçu statistique

	Projeté 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Prestation des cours			
• Nombre de participants	**10 375**	6 669	4 330
• Nombre de jours de formation	**1 318**	932	750
• Nombre de jours-participants*	**28 995**	18 367	14 527
• Nombre de cours offerts	**414**	251	242
Conception des cours et séminaires			
• Nombre de jours de formation élaborés	**178**	152	111
Elaboration de cas			
• Nombre de cas élaborés	**25**	40	33

* Le nombre de jours-participants correspond au nombre de jours de formation pour tous les cours offerts multiplié par le nombre moyen de participants attendus par jour de formation.

Tableau 8: Prestation des cours en jours-participants de formation

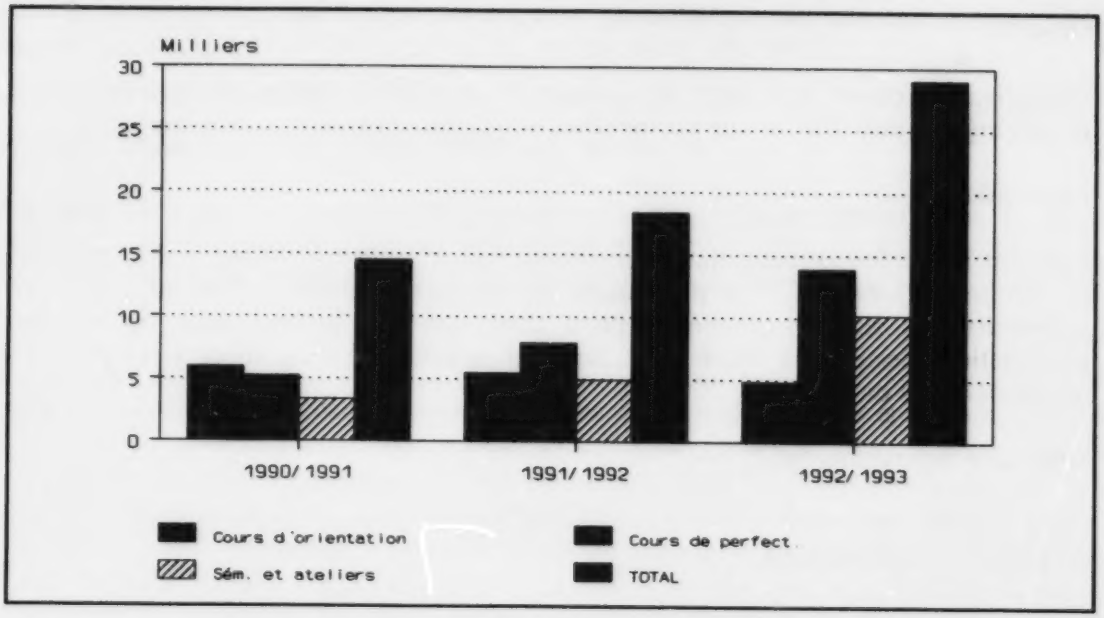
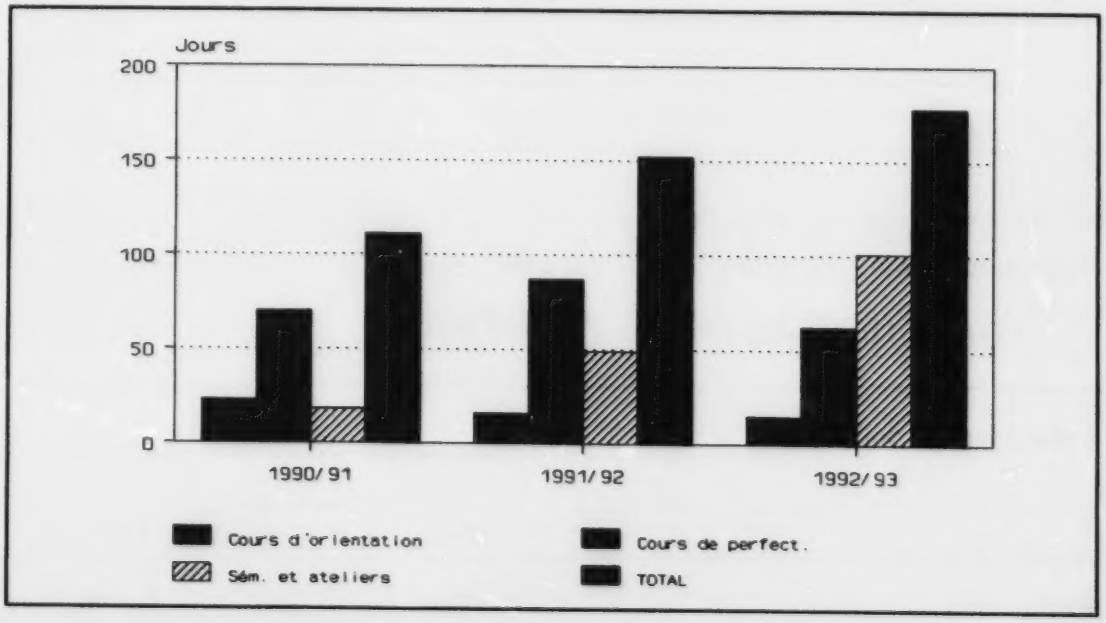


Tableau 9: Elaboration des cours/séminaires-nombre de jours de formation élaborés



B. Recherche

Objectif

Sensibiliser les cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que les universitaires aux grands enjeux, aux défis et aux perspectives de gestion dans le contexte canadien.

Description

L'activité comprend la réalisation de projets de recherche et la publication des rapports qui en résultent; l'exécution d'un programme de chercheurs invités à l'intention des cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que des universitaires; la remise de contributions destinées à divers organismes et associations de gestion; et la gestion des renseignements du Centre.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 10,9 % des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1992-1993.

Tableau 10: Sommaire des ressources de l'activité

(milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Recherche	**1 235**	1 266	1 000

La diminution de 31 000 $ pour cette activité est due principalement à l'achèvement d'une étude sur la gestion des dossiers qui a augmenté les coûts en 1991-1992.

Tableau 11: Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	**Budget principal**	**Différence**
Recherche	1 000	930	**70**

Explication de la différence : Les dépenses de 1990-1991 sont supérieures de 70 000 $ ou de 7,5 % aux chiffres du Budget des dépenses principal du fait que certains projets de recherche ont été complétés en 1990-1991 au lieu d'en 1989-1990.

Données sur le rendement et justification des ressources

Cet élément a six composantes : le programme de recherche en gestion dans le secteur public; la recherche relative aux cours; la recherche sur les méthodes d'apprentissage; les chargés d'études; les contributions; le Service de documentation.

Programme de recherche en gestion dans le secteur public : Cet élément comprend les projets de recherche et les publications sur tout un éventail de sujets et de questions liés à la gestion dans le secteur public. Les priorités de recherche sont définies dans le programme de recherche annuel publié par le Centre. La majorité des projets sont entrepris par des chercheurs retenus à contrat pour une seule étude. Les chercheurs sont membres de facultés universitaires, cadres supérieurs du secteur privé et fonctionnaires en poste ou à la retraite.

Les objectifs du programme de recherche en gestion dans le secteur public sont les suivants :

- fournir aux membres du corps professoral du Centre des connaissances à jour en matière de gestion;
- aider l'ensemble des cadres de l'administration fédérale à remplir plus efficacement leur rôle de gestionnaire;
- tenir l'administration au courant des grandes découvertes et des importants faits nouveaux dans le domaine de la gestion publique;
- améliorer les renseignements à la disposition des milieux universitaires, du secteur privé et des autres intéressés en ce qui a trait à la gestion dans l'administration fédérale.

Le Centre a un rôle clé à jouer en aidant les cadres à faire face à un environnement en mutation où il y a une abondance de défis à relever. Pour enrichir la base de connaissances sur la gestion publique grâce à des études pertinentes, opportunes et rentables, le Centre encourage la recherche conjointe et le partage de l'information. Les activités du programme de recherche visent essentiellement à faciliter la tâche aux cadres en permettant de dégager les conséquences possibles de la recherche pour la gestion et de pousser la recherche actuelle en vue de répondre à leurs préoccupations. On tient des séminaires et des colloques afin de diffuser les résultats des études et d'améliorer les travaux en cours. Les échanges avec les autres personnes et organismes qui se consacrent à la recherche en gestion favorisent la communication réciproque d'approches novatrices pour la conduite des travaux.

L'ordre de priorité des recherches est établi chaque année. De plus, le Centre rend compte de ses recherches dans des publications internes et externes.

Le programme de recherche en gestion dans le secteur public comprend quatre groupes de recherche : la recherche de pointe, les études historiques sur la gestion, les pratiques de gestion et la conférence John L. Manion. Voici une description de chacun, avec ses résultats prévus pour 1992-1993.

Recherche de pointe : Ce groupe a pour vocation de stimuler la recherche sur la gestion publique et l'enseignement en la matière par des universitaires canadiens ainsi que d'enrichir les connaissances actuelles dans le domaine, sur des sujets qui se rapportent au travail des cadres supérieurs de l'administration fédérale. Les travaux sont habituellement confiés à des chercheurs universitaires avec qui des marchés sont passés pour une seule étude. En 1991-1992, la recherche a porté principalement sur la réforme du secteur public.

Les résultats prévus pour 1992-1993 sont les suivants:

- détermination des travaux de recherche prioritaires de concert avec le Comité consultatif de recherche;
- passation de marchés pour huit à 10 nouvelles études;
- publication de six à huit études;
- organisation de un ou deux colloques.

Études historiques sur la gestion : Ces historiques visent deux grands objectifs : mieux enregistrer le souvenir des initiatives institutionnelles prises dans la fonction publique du Canada et les distiller en vue de faire profiter les autres cadres des leçons qui s'en dégagent.

L'apport du Centre à la rédaction de ces historiques est conforme à la politique adoptée en 1989 par le Conseil du Trésor en ce qui a trait à la gestion des renseignements détenus par le gouvernement (article 20).

En 1991-1992, le Centre a collaboré avec Service correctionnel Canada, Revenu Canada - Douanes et accise, le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada et la Commission royale d'enquête sur un système national de transport des passagers pour le XXI^{ième} siècle, à la consignation d'aspects de l'historique de ces organismes. Le Centre a aussi initié un projet semblable sur son propre historique.

Les résultats prévus pour 1992-1993 sont d'aider de quatre à six ministères et organismes fédéraux à rédiger et à publier leurs études historiques sur la gestion.

Pratiques en gestion : Le groupe est chargé d'établir des guides pratiques sur les méthodes courantes de gestion à l'intention des cadres de l'administration fédérale. La recherche s'inspire largement de l'expérience acquise par les gestionnaires de la fonction publique. On a souvent recours, en effet, à des «échanges entre praticiens» pour se documenter sur les pratiques actuelles, pour dégager les problèmes et pour valider les recommandations.

Des travaux (consultation, sondage auprès des employés, évaluation de programmes, étude de la qualité du service, etc.) ont été entrepris en 1991-1992 à l'égard de diverses questions soulevées dans le livre blanc sur Fonction publique 2000.

Les résultats prévus pour 1992-1993 sont les suivants :

- détermination de l'ordre de priorité des recherches sur les pratiques de gestion;
- mise en train de quatre à six nouveaux projets; et,
- publication de quatre à six guides pratiques.

Conférence John L. Manion : Le Centre a instauré la conférence John L. Manion en 1991 pour stimuler l'éclosion d'idées et d'aperçus nouveaux sur la gestion publique au Canada. La conférence est donnée chaque année par une personne qui a apporté une contribution exceptionnelle à l'avancement des connaissances et de la pratique dans le domaine.

L'exposé a lieu devant un groupe d'universitaires et de hauts fonctionnaires canadiens et est publié dans les documents de travail du Centre canadien de gestion de même que dans la revue, Optimum, en vertu d'une entente entre la revue et le Centre. C'est J. E. Hodgetts qui a prononcé l'allocution de 1991.

Les résultats prévus pour 1992-1993 sont la conférence annuelle elle-même et sa publication. La conférence est prévue pour le mois de février 1992.

Recherche reliée aux cours : Cette composante vise les travaux nécessités par la modification du contenu des cours.

Recherche sur les méthodes d'apprentissage : S'inscrit dans cette composante la recherche sur les «nouvelles méthodes de transfert des connaissances», par exemple le projet portant sur le réseau d'apprentissage et l'untilisation d'outils de gestion électroniques.

Chargés d'études : La recherche effectuée par des chargés d'études est en train de devenir partie intégrante de l'activité du Centre. Le programme a deux sous-composantes, dont les chargés d'études internes et les chargés d'études dans les universités.

Chargés d'études internes : Dans le cadre de ce programme, des candidats choisis dans les universités, l'entreprise privée et la fonction publique sont invités à travailler au Centre pour des périodes allant de quelques mois à deux ans.

Des experts se voient ainsi offrir la possibilité de s'associer à l'oeuvre du Centre, c'est-à-dire de contribuer au perfectionnement des cadres supérieurs de la fonction publique, d'enrichir l'enseignement en classe et d'apporter un concours précieux à l'élaboration des études de cas et au programme de recherche du Centre. Les dépenses que le Centre doit engager à leur titre se rattachent principalement aux locaux et aux services de soutien. Les frais salariaux sont normalement assumés par l'employeur régulier du chargé d'études. Le Centre peut subvenir à une partie de ces frais lorsque l'employé ne touche pas son plein traitement (exemple : un universitaire passe une année sabbatique au Centre).

Il est question d'offrir des possibilités de perfectionnement comme à titre de «chargés d'études adjoints» à des fonctionnaires très performants à un ou deux échelons inférieurs au groupe de direction. Dans le cadre du programme, les associés adjoints feraient équipe avec d'autres membres du Centre pour de courtes affectations.

Le résultat prévu pour 1992-1993 est la nomination de sept à 10 chargés d'études internes recrutés également dans la fonction publique et ailleurs.

Chargés d'études dans les universités : Tel qu'autorisé par le Conseil du Trésor, le programme permet à de hauts fonctionnaires d'être détachés auprès d'universités canadiennes en tant que chercheurs invités pour une période maximale de 12 mois. C'est le Centre qui coordonne le programme.

Ces affectations favorisent le resserrement des liens entre la fonction publique et les universités canadiennes tout en permettant aux cadres supérieurs de se perfectionner grâce à la recherche et à l'enseignement en matière de gestion publique. Les frais salariaux sont assumés par le ministère d'attache et les frais de soutien sont à la charge de l'université participante.

Le résultat prévu pour 1992-1993 est le détachement chaque année d'un maximum de cinq hauts fonctionnaires auprès d'universités, sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor dans chacun des cas.

Contributions : Des contributions sont versées à des organismes et institutions ayant des objectifs semblables à ceux du Centre. Le Conseil du Trésor a approuvé la politique sur les contributions du Centre, qui permet l'affectation d'une somme maximale de 250 000 $ à cette fin en 1992-1993.

Service de documentation : Le Service de documentation réunit les services de bibliothèque, d'archives et de courrier. Il est équipé du matériel technologique dernier cri que nécessitent l'élaboration d'études de cas et de cours de même que les programmes de recherche du Centre. Les membres du personnel du Centre ont directement accès aux ressources documentaires depuis leur bureau. Ils devraient également avoir accès au système de classement par matière du Centre d'ici la fin de mars 1992.

Des besoins en ressources de 1,235 million de dollars sont requis pour l'activité Recherche : 0,290 million pour rémunérer les membres du corps professoral qui exécuteront des projets de recherche et 0,267 million pour les employés du Service de documentation, 0,25 million pour les contributions, 0,153 million pour régler les frais de fonctionnement et 0,275 million pour les frais se rapportant aux services de recherche confiés à contrat.

C. Services de gestion

Objectif

Définir la politique et l'orientation globale du Centre et fournir les services internes nécessaires à la réalisation de ses programmes.

Description

L'activité Services de gestion est exercée en partie par les bureaux du principal et du principal associé du Centre canadien de gestion, qui établissent la politique et l'orientation globale de celui-ci. Elle englobe en outre la planification stratégique, la prestation de services spécialisés en communication et en marketing, ainsi que ceux du personnel, des finances, de l'administration, de la technologie, des systèmes de gestion intégrée, d'évaluation et de vérification et le plan d'acquisition des biens en capital.

Sommaire des ressources

Cette activité, excluant le plan de capital de 0,924 million de dollars, représente 32,7 % des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1992-1993.

Tableau 12: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Services de gestion	**4 635**	4 719	3 922

Tableau 13 : Résultats financiers en 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Services de gestion	3 922	4 450	**(528)**

Explication de la différence : Les dépenses de 1990-1991 sont inférieures de 528 000 $ ou 11,9 % aux chiffres du Budget des dépenses principal du fait que certaines dépenses en capital ont été reportées.

Données sur le rendement et justification des ressources

Services corporatifs : Le groupe des Services corporatifs fournira des services de coordination au conseil d'administration récemment nommé; entreprendra l'analyse des données en prévision de l'évaluation des programmes du Centre et fournira une gamme de services d'appui aux activités de gestion du Centre.

Communications et Marketing : Le groupe des Communications et du marketing s'attachera à renseigner les clients sur le Centre et sur ses produits; à découvrir les besoins de la clientèle, particulièrement en ce qui concerne les modalités de fourniture de son produit; et à soigner la présentation de ses produits afin d'améliorer leur consommation par ses clients.

Gestion des ressources humaines : Au cours de 1992-1993, les activités du groupe de la Gestion des ressources humaines seront axées sur un double objectif : le service et la responsabilité. Le groupe consultera davantage ses clients, et verra à ce qu'on applique des politiques et des programmes novateurs, souples et réalistes. Il favorisera l'adoption d'approches simples et efficaces pour la prestation des services. Pour faciliter la prise de décision en matières de ressources humaines, il créera et mettra en place des mécanismes grâce auxquels chaque niveau de gestion se verra confier les pouvoirs et la responsabilité nécessaires.

La Gestion des ressources humaines continuera également de recruter et de sélectionner des personnes de haut calibre pour le corps professoral et veillera tout spécialement à les réaffecter à des postes stimulants qui enrichiront leur carrière.

Services financiers : Au cours de l'exercice 1992-1993, les Services financiers continueront de fournir tous les services financiers dont le Centre doit s'acquitter à titre d'établissement public, entre autres la préparation du budget et le contrôle budgétaire; la tenue de systèmes de comptabilité et d'information comptable; la simplification des politiques et procédures financières; et, enfin, la comptabilité et le contrôle des dépenses et des comptes débiteurs, dans l'esprit de FP 2000.

Services d'automatisation : Conformément au plan de technologie, le Centre s'est lancé dans un grand projet visant à déterminer ses besoins ainsi qu'à établir un modèle et un organigramme des données et de ses activités. Le plan de technologie du Centre prévoit l'élaboration et la réalisation progressive d'applications tant pédagogiques qu'administratives au cours des cinq prochaines années.

Services administratifs et à la propriété : La plupart des services administratifs et à la propriété continueront d'être fournis grâce à des contrats d'achat ou de location passés par l'intermédiaire de Travaux publics Canada ou Approvisionnements et Services Canada. Ces services incluent la gestion des immeubles, l'entretien des chambres dans les résidences, les services de traiteur, la sécurité des immeubles, l'aménagement des bureaux et l'aménagement paysager, la photocopie, le téléphone et les télécommunications.

La construction des installations du campus De La Salle étant maintenant terminée, on va s'occuper maintenant des améliorations attendues depuis longtemps au campus de Touraine. Le conseil consultatif, maintenant devenu conseil d'administration, a approuvé le rapport du comité interministériel qui reccommande des améliorations à long terme au campus de Touraine. Le calendrier de la mise en oeuvre s'étend sur une période de six ans allant de l'exercice financier présent jusqu'à la fin de 1996-1997. Ces améliorations sont nécessaires afin de répondre à l'augmentation estimée de la charge de travail reliée aux programmes d'ici l'an 2001. Ces améliorations touchent les services pédagogiques, parapédagogiques, sociaux et résidentiels. Travaux publics Canada, le Conseil du trésor et le Centre élaboreront ensemble une proposition de financement pour ce projet de l'ordre de 20 millions de dollars.

La mesure de l'efficience pour l'activité Services de gestion, par unité organisationnelle, s'exprime par un pourcentage du total des ressources requises pour rencontrer les besoins opérationnels du Centre (tableaux 14 et 15).

Tableau 14: Pourcentage de l'activité Services de gestion (excluant le Plan d'acquisition des biens en capital)

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Services de gestion	**3 711**	3 859	3 386
Pourcentage du total du Programme	**32,7 %**	34,1 %	31,6 %

Tableau 15: Pourcentage de l'activité de services de gestion par unité organisationelle (excluant le Plan d'acquisition des biens en capital)

	Budget des dépenses 1992-1993	Pourcentage
Bureau du principal	584	5.1
Services corporatifs	260	2.3
Communications et marketing	467	4.1
Gestion des ressources humaines	400	3.5
Dir. exéc.-Finances et Admin.	176	1.6
Services d'automatisation	568	5.0
Services financiers	337	3.0
Services administratifs et à la propriété	919	8.1
Services de gestion	3,711	32.7

Des besoins en ressources de 4,635 millions de dollars (incluant 0,924 million de dollars pour les biens en capital) sont requis pour l'activité Services de gestion: 2,593 millions pour payer les traitements et les avantages sociaux du personnel, 1,118 million pour régler les frais de fonctionnement et 0,924 million pour acquérir les biens en capital.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

La répartition des besoins financiers du Centre canadien de gestion par article est présentée au tableau 16.

Tableau 16: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu * 1991-1992	Réel 1990-1991
Personnel			
Traitements et salaires	**6 022**	5 896	5 839
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**959**	968	919
	6 981	6 864	6 758
Biens et services			
Transports et communications	**300**	520	470
Information	**260**	250	230
Services professionnels et spéciaux	**2 000**	2 073	1 975
Location	**225**	190	109
Achat de services de réparation et d'entretien	**70**	37	130
Services publics, fournitures et approvisionnements	**340**	308	308
Toutes autres dépenses	**7**	5	6
	3 202	3 383	3 228
Total des dépenses de fonctionnement	**10 183**	10 247	9 986
Capital	**924**	860	536
Paiements de transfert	**250**	215	186
Total des dépenses budgétaires	**11 357**	11 322	10 708

* Le montant des besoins prévus pour 1991-1992 correspond au montant approuvé dans le Budget des dépenses principal de 1991-1992, à partir des renseignements dont la direction disposait au 30 novembre 1991, moins les coupures du Budget du 26 février 1991.

2. Besoins en personnel

Les dépenses en personnel de 1992-1993 compte pour 61,5 % des dépenses totales du Programme. Suite à une entente conclue avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Centre gère ses ressources en personnel en se servant du concept de l'enveloppe salariale. Par conséquent, le Secrétariat du Conseil du Trésor n'accorde pas d'années-personnes au Centre.

L'enveloppe salariale (Tableau 17), qui comprend le salaire des fonctionnaires et le coût des marchés de services pour l'enseignement et la recherche, a été consentie afin de reconnaître la nature particulière des opérations du Centre et de lui accorder une plus grande souplesse pour ressourcer ses opérations tout en maintenant les ressources permanentes à un niveau minimal.

Le Centre est doté en personnel de différentes façons. Le tableau 18 donne un aperçu des besoins en personnel du Programme. On y retrouve quelque 100 employés à temps plein secondés par des employés d'autres ministères en affectation pour une période déterminée, des chercheurs invités du secteur privé et du secteur de l'enseignement ainsi que des contractuels.

Les besoins en salaires sont calculés en fonction d'un effectif de 130 employés. Cependant, le nombre d'employés, d'employés en détachement, de chercheurs invités et de contractuels peut varier beaucoup d'une période à une autre. Le Centre est résolu à gérer ses opérations en respectant les limites de l'enveloppe salariale et à exercer ses contrôles sur l'enveloppe plutôt que sur les années-personnes.

Tableau 17: Sommaire des ressources de l'enveloppe salariale

	1992-1993	1991-1992		1990-1991	
	Budget	Budget	Prévu	Budget	Réel
Traitements et salaires	6 022	6 265	5 896	5 547	5 839
Marchés	1 091	1 059	922	814	916
Enveloppe salariale	7 113	7 324	6 818	6 361	6 755

Tableau 18: Détail des besoins en personnel

Catégorie	CCG Employés	Détachement	Total
Groupe de la direction *	12	20	32
Scientifique et professionnelle	8	2	10
Administration et services extérieurs	43	7	50
Technique	1		1
Soutien administratif	33	3	36
Exploitation	3		3
Total - fonctionnaires	100	32	132
Contractuels			
- long terme *			4
- court terme **			250
Chargés de cours			4
Total - personnel			390

* Le nombre requis de membres de la faculté est approximativement de 40 en tout temps. Ce nombre comprend 32 employés du groupe de la direction, quatre contractuels à long terme et quatre chargés de cours.

** Les contrats à court terme servent principalement à acquérir les services de professionnels pour enseigner ou livrer des sessions sur des sujets spécifiques, et pour la recherche.

3. Dépenses en capital

Le plan d'acquisition des biens en capital comporte toujours deux volets : le premier porte sur les immeubles; l'autre a trait au mobilier, au matériel des salles de classe et à l'équipement technologique. Les dépenses projetées resteront de l'ordre d'un million de dollars à moins que des besoins opérationnels imprévus surviennent.

Campus

Les installations ayant été achevées au campus De La Salle, l'accent sera mis sur le campus de Touraine, où des améliorations s'imposent à court et à long terme. On est à établir le plan global de ces travaux qui s'échelonneront sur six ans. Si le projet est approuvé, on apportera des améliorations majeures aux immeubles existants et l'on construira une nouvelle aile.

Mobilier et équipement

Les dépenses en capital pour 1992-1993 continueront d'être centrées sur l'amélioration du mobilier servant aux membres du corps professoral et au personnel de soutien, à la modernisation des meubles du rez-de-chaussée de la résidence ainsi qu'au renouvellement du mobilier de la cafétéria et de l'équipement du gymnase à Touraine.

Tableau 19: Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)	**Budget des Dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Acquisition de matériel et d'équipement	**924**	860	536

4. Paiements de transfert

Au moment de la création du Centre, le gouvernement lui a transféré la responsabilité de gérer les contributions versées aux organismes et aux institutions dont les objectifs s'apparentent aux siens. C'est le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du conseil privé qui avaient cette charge auparavant. Le Centre a élaboré une politique sur les contributions, maintenant approuvée par le Conseil du Trésor, qui permet l'affectation de 250 000 $ à cette fin en 1992-1993.

Pour l'année 1992-1993, le Centre compte :

- analyser les demandes en vertu du programme de contributions du Centre; et
- verser des contributions conformément aux critères approuvés par le Conseil d'administration.

Tableau 20: Détail des contributions

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Contributions	**250**	215	186

5. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses crédits votés et législatifs. D'autres articles de dépense doivent être pris en compte pour obtenir le coût estimatif net du Programme. Le détail est donné au tableau 21.

Tableau 21: Coût net estimatif du Programme pour 1992-1993

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Plus * autres coûts	Coût net estimatif du Programme	
			1992-1993	1991-1992
	11 357	2 253	13 610	13 754

* Les autres coûts de 2 253 000 $ comprennent:

	(en milliers de dollars)
• locaux fournis sans frais par TPC;	1 200
• services de soutien aux programmes offerts à titre gratuit par ASC;	8
• avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor;	245
• coût de la partie enseignement du programme de stagiaires en gestion payé par la Commission de la fonction publique.	800

6. Frais entre crédits budgétaires

De plus, le Centre continuera à co-parrainer des séminaires ou des cours spéciaux avec d'autres institutions ou passera des marchés à cet effet. Le coût de ces activités, qu'il n'est pas possible de prévoir d'avance de façon précise, sera assumé par les ministères et organismes participants.

En 1990-1991, le Centre a organisé 150 séminaires pour un coût de 747 845 $. En 1991-1992, le Centre co-parrainera un total de 113 séminaires pour un coût prévu de 906 675 $ à être payé par les ministères.

Les frais d'hébergement et de repas assumés par les ministères et organismes s'élèvent à 544 059 $ en 1990-1991; le montant prévu pour 1991-1992 est de 506 370 $ et pour 1992-1993, de 525 000 $.

En résumé, la somme des frais additionnels imputables aux budgets de formation des ministères et organismes sera de l'ordre de 1,5 à 2,0 millions de dollars.

Références

Plan directeur du Centre canadien de gestion, 23 octobre 1991.

Rapport annuel 1990-1991, Centre canadien de gestion, juillet 1991.

Index par sujet

Sujet	Pages
Aperçu statistique	22, 23
Campus	9-11, 32, 37
Chercheurs invités	14, 24, 29, 35
Clientèle	11, 17-19, 31
Conférence annuelle John L. Manion	7, 9, 10, 26-28
Contributions	14, 24, 29, 38
Cours	7, 9-11, 13, 14, 18, 20-23, 39
Culture d'apprentissage permanent	17-18
Élaboration des cas et des cours	7, 12, 14, 21-23
Enveloppe salariale	35
Études de cas	7, 13, 20-22, 28-29
Fonction publique 2000	9, 17-18, 27, 31
Gestion avancée	14, 22
Loi	9, 11, 19
Mandat	12
Organisation	9, 13-16
Orientation, perfectionnement et évaluation de la gestion	6, 8, 10, 13-16, 20
Perfectionnement en gestion	12, 14, 16,-17, 19-23
Programme de la gestion avancée	7, 9, 10, 20-22
Programme d'évaluation	18, 31
Programme de stagiaires en gestion	10-11, 14, 19-21, 39
Recherche	6-14, 16, 18-19, 24-29
Réseau d'apprentissage	18-19
Séminaires	7, 9-11, 13, 14, 20-23, 26, 39
Service de documentation	15, 25, 29
Services de gestion	6, 8, 10, 13, 16, 30-33
Services opérationnels du Programme	20-21
Structure par activité	13
Technologie en éducation	9, 18-19, 31